

# 働き方の未来像

## ～労働環境の変化と今後の労働組合のあり方～

柳川 範之

(東京大学大学院人文社会系研究科教授)

### 1. 急速な環境変化

情報技術 (IT) や人工知能 (AI) の急速な発展が、マスコミを賑わすことが多くなり、労働者を巡る環境は、今後大きく変わるのではないかとされている。また、グローバル化の進展や少子高齢化・人口減少等、日本の経済構造は、好むと好まざるとにかかわらず、様々な面で大きな変化に直面することが予想されている。本稿では、このような技術革新を中心とした急速な環境変化が、働き方にどのような変化をもたらすのか、そしてそのような環境変化の中で労働組合に期待される役割について、簡単に整理することにした。

### 2. 時間と場所にとらわれない働き方

AIやロボット技術の進展は、非常に速いものがあり、今後、技術革新は働き方に大きな影響を与えると考えられる。その際、最近マスコミ等で取り上げられるのは、ロボットに仕事を奪われる等のやや悲観的な論調であるが、少し長期的な視点でみた場合には、このような技術革新は働く側に大きなメリットをもたらすはずだし、またメリットをもたらすような社会を形成していく必要があるだろう。

大きなメリットとして考えられるのは、技術革新によって、時間と場所にとらわれない働き方ができるようになる点だ。かつては、何かの作業をする場合でも会議をする場合

でも、同じ場所に一堂に会することが不可欠な場合が一般的であった。そのため、決められた時間に同じ場所に集まっていることが、労働の重要な要素であった。しかし、情報技術の発展は、このような時間と場所の制約を、かなり緩めていくことを可能にした。たとえばすでに今でも、電子メールでやりとりすることによって、同じ時間に同じ場所において顔を合わせて相談しなければならない案件は大きく減っている。またテレワークに代表されるように、会社に出社しなくても、インターネット等を活用することで、在宅でできる業務も増えてきている。

今後は、技術革新によって、この点が大きく進展し、より一層時間と場所にとらわれない様々な働き方が可能になってくるはずだ。

それによって働き方はどのような影響を受けるだろうか。まず、一番大きな点は、働き方の自由度が各段に拡大するという点であろう。たとえば、子育てや介護のために自宅にいる場合でも、今よりもずっと充実した形で働くことが可能になるはずだ。あるいは、地方にいながらにして、都心での仕事ができるようになれば、より自分が住みよいと感じる場所に住んで働くことが可能になる。

さらには、今までは、その会社に出社して仕事をしなければいけないという物理的な制約から、同時に二つの会社で仕事をするというのはほぼ不可能であった。しかし、時

間と場所にとらわれない働き方が可能になれば、例えば、右のパソコンでA社の仕事をしながら、左のパソコンでB社の仕事をするといった具合に、同時に複数の会社に所属し仕事をする事も、ずっと簡単にできるようになるだろう。

ただし、技術的にこのような自由度を労働者が確保できるようになったとしても、法制度がそのような自由度に合った形になっていないと、労働者は実際には自由度を十分に享受できない。したがって、技術革新に合わせて、どのような労働法制を新しく整備していくべきかが今後の重要な検討課題だろう。

また、上述のように複数の企業に所属できるようになったとした場合等に、労働者がどこの組合に所属すべきかなども、改めて考えなくてはいけない課題だろう。また、自由度を労働者が獲得することによって、単に企業で雇用される形で働くだけでなく、もっと多様な働き方が増えるという点にも注意する必要がある。たとえば、請負のような形で働く場合も出てくるだろうし、独立自営業として活動する人も多く出てくるだろうし、またそれらの組み合わせで複業をする人も出てくるだろう。これらの多様化する働き方について、どのような法制度を整備するのか、組合としてどのようにかかわっていくべきかも、大きな課題であろう。

### 3. 企業組織が変わる

このような技術革新は、労働者に自由度をもたらすだけではなく、企業組織のあり方についても本質的な変革を迫るものだろう。そのポイントは、第一に変化のスピードが速い点と、第二に技術革新によって、企業組織のあり方そのものが大きく変わってくると考えられる点だ。

まず、第一の変化のスピードが速い点は、産業構造の急速な変化を企業に迫ることとなる。冒頭で述べたように、AIの進化等によって、人々の仕事が奪われるのではないかという不安も、この点にかなり関係している。技術が急速に変わっていくとすれば、企業経営もそれに合わせて急速に変化していかざるを得ず、例えば注力する部門等は大きく変わっていくだろうし、場合によっては活動

する産業分野ですら変わっていく可能性がある。

そして企業が変わっていく中では、そこで働く従業員もかなりの程度ついていかざるを得なくなる。企業活動を変化させるのは従業員の動きであるからだ。

また、企業が市場から退出してしまうということも当然あり得る。労働者は、この企業に属していれば安心ということではなく、労働者が企業を超えて適材適所で働けるような体制づくりが急務であろう。

より将来的な視点で考えると、業績が大きく悪化し苦しくなるから、企業が倒産したり市場から退出するのではなく、もっと柔軟に企業組織の存続が決まってくるような時代が来ると考えられる。それが企業組織のあり方そのものが大きく変わるという第二の点に関するものである。

技術革新がもたらした、大きな変化の一つは、組織を立ち上げるセットアップコストの大幅な低下である。この点は企業を新しく立ち上げるコストを削減しただけではなく、企業を退出させるコストも大きく低下させた。環境変化が速いことと合わせて考えると、企業は永続的に存続する存在ではなく、むしろ一時的にある業務や生産をするためにできた組織という形をとっていくと考えられる。つまり、企業がプロジェクト型の組織になっていき、ある程度組織のミッションが実現されたら、プロジェクトを畳み、企業は解散し、また新しいプロジェクトを実現すべく、メンバーや設備を組み替えた企業が立ち上がるという時代になっていく可能性が高い。

このような企業組織のあり方の変化は、当然のことながら、これからの労働者の働き方に大きな変革を迫るものとなる。非常に単純化していえば、今までの労働政策においては、企業は強い立場にあり、ずっと存続し続けることが暗黙の前提になっていた。しかし、その企業が倒産をしたり、労働者が働き続ける期間よりずっと短い寿命で市場からなくなってしまうとすれば、発想を抜本的に変える必要がある。

もちろん、すべての企業がそのように短い存続期間になるとは限らず、ずっと永続性をもって活躍する企業は、これからも存在し続

けるだろう。しかし、そのような企業がごく一部になってしまう社会になった場合に、どのように労働者の働き方を守るかという視点で考えたときには、抜本的な発想の転換が必要となってこよう。

#### 4. 基本的な問題のポイント

それでは、このような時代に求められる働き方の抜本的視点は何か。もちろん企業に安易なりストラや一方的な配置転換等を求めず、労働者の生活環境を守るよう要求していくことは、引き続き必要な対応であるだろう。

しかし、上述したように企業組織全体が大きな荒波にさらされ、方向転換を余儀なくされる状況においては、それに合わせて働く側も方向転換していかないと、企業全体の生産性が大きく低下してしまい、結局のところ労働者を守れなくなってしまう。

また、企業自体が市場から退出してしまう、あるいはそもそも時限つきでしか存続しない経済になっていった場合には、解雇されないようにするというだけでは、雇用は守れなくなってしまう。

このような事態においては、雇用を守るためには、今いる会社に居続けることができるようにすることではなく、新しい企業で雇用されるようにすることであり、そのための能力を身に付けていくことが、どうしても不可欠になってこよう。

必要なことは、会社を移ることができる能力を身に付けることであり、そのための後押しを政策等によって行っていくことである。そのためには、新しい活躍場所で必要とされる知識を獲得できるような機会ができるだけ提供されるようにすることが必要になるだろう。またそれと同時に、今まで蓄積されてきた知識や経験を整理し、新しい職場環境でも生かせるようにする、そのような教育あるいは技能訓練も必要になってくるだろう。

基本的なポイントは、いかに安定を実現させるかを考える際の構造が抜本的に変化している点にある。生活者は安定を求める。それは当然のことだろう。しかし、残念ながら、今までと同じ仕組みで同じように働くことは、安定を保証しない。それは、世の中や環境が激しく変わっていくからだ。変化に応

じて働き方や仕組みを変えていかないと、安定は実現できない。

#### 5. これからの労働者を守るには？

これらの技術革新によって、これからの労働者をどう守るのかという点を、労働組合の今後の役割という観点から、考えてみることにしよう。上述したように、これからは企業を超えた活動がより求められることになるだろう。そのためには、労働組合の役割は、今までより一層重要になってくるだろう。

まず、企業に就職をした労働者は、企業に対して情報劣位にあったり、交渉力の面で劣る立場に置かれたりすることはあり、これを是正する手段としての労働組合の役割は、今後も必要となるだろう。その点は、技術革新によって、個々の労働者が、より自由度を獲得できることにより、より強い立場で交渉できる、あるいはより自律的に活動できるようになったとしても、必要な活動だろう。

しかし、今後のことを考えると、就職する前の段階において労働者の立場を強めるような活動が、労働者を守るためにはもっと必要なのではないだろうか。

現在の状況を考えても、新卒での就職活動時あるいは再就職活動時、転職を考える際に置かれている状況は、既に企業に就職している労働者とは比べものにならないくらい、その企業についての情報が乏しい。また、何とかしてこの会社に就職しなければという意識から、交渉力が極端に弱くなってしまい、思わぬ条件で就職を決めてしまう場合も少なくない。情報劣位にある労働者を支え、より交渉力を高め不利な労働条件等を改善させるという観点からは、むしろ就職する前段階においてこそ、労働組合的な活動が求められる。

たとえば、今巷では「ブラック企業」という言葉がよく聞かれる。悪質な労働環境の下で働かされるような状況は是正する必要がある、そのような環境で働いている人々を支えるような活動は当然必要である。しかし、もっと必要なことは、そのような企業で働いたりすることによって、どのような環境に置かれるかを、働き始める前に人々に正しく情報として知らせる機能であり、また不利な雇用条件で契約を結ばないように、あるいは場

合によってはその会社への就職を思いとどまるように、注意をしてアドバイスをする機能であろう。

この点は、単にブラック企業と呼ばれている企業に関するものだけではない。通常の会社への就職の際にも重要である。例えば大学生は就職活動を行うことによって、自分が働きたいと考える産業や企業の情報がある程度は得ることができる。OB訪問等を行うことによって、その企業での働き方の実態についての情報もある程度は獲得できる。

しかしながら、そのような就職活動によって得られる、その企業の働き方の実態に関する情報は残念ながら、極めて限られたものである。この点は、企業の側にも言えて、詳細な面接等をするにしても、やはりその学生の本質的な部分に関する情報は十分にわからない中で採用の合否を決めざるを得ないのが実態であろう。

そうなってくると、当然のことながら、「こんなはずではなかった」「こんな実態とは知らなかった」ということが多発することとなる。完全にすべての内容を理解し、情報の非対称性をすべてなくすことは不可能だろうから、ある程度 mismatches が生じるのは仕方がない。しかし、ある程度だれかがサポートしてくれれば、あるいは必要なアドバイスをしてくれたのであれば、避けられる mismatches はかなりある。働いている実態を何よりもよく知っている労働組合が、適切なアドバイスをし、情報提供をすることができれば、単にブラック企業への就職を避けるという点のみならず、このような不十分な情報から生じる mismatches がかなりの程度防げるはずで、それは今、多くの就職を考えている人々にとって、とても有意義な活動ではないだろうか。

情報提供の問題だけではなく、交渉力という観点からもこの点は重要である。就職できるかもしれないという状況に置かれると学生の側の交渉力は極めて弱くなりがちである。かなり問題のある労働条件であっても飲んでしまったり、そもそも十分に契約条件を確認する機会がないまま、合意してしまうあるいは合意せざるを得ない環境に置かれる場合もあるだろう。そのような場合に労働組合が交渉の手助けができるのであれば、一

方的に不利な条件で契約をすることなく、不利な雇用条件で合意することなく、働くことが可能になるはずだ。

以上は、どちらかといえば、現在の新卒の労働市場を前提にした議論であるが、上で述べたように今後は、他の企業に移って働き続けるという機会がどうしても増えてこざるを得ない。また、働いていた企業がなくなってしまう新しい企業でもう一度働くという事態も増えてくるだろう。つまり、広い意味での転職する人が今よりも圧倒的に増えてこざるを得なくなる。

今まで働いてきたのと同じ産業で働く場合には、ある程度情報もあるかもしれない。しかし、前述のように技術革新が激しくなる今後の経済環境下では、同じ産業の同じ職種で、再就職先が見つかるとも限らない。また、たとえ同じ業種であっても、企業が違ったり仕事のやり方や職場環境は大きく異なることがあり、かえって情報劣位の立場に置かれることもある。よって、今後は再就職や転職を考える際にも、上記のように、働く人をサポートし、情報を提供し交渉力を高めるような役割が一層重要になってくる。

この点は、現状ではたとえば転職支援の会社が行っているようなサポートであろう。しかし、これらのサポートが提供できるのは、かなり高給の転職に限られるのが現状であるし、やはり働いている実態をよく知っていたり、あるいはきちんとした交渉力を発揮できるのは労働組合という場合は多い。

もちろん、現状ではこのような活動を労働組合が行うのは難しいという面があるのは、事実だろう。そもそも、まだ働く以前の学生は労働者ではないし、企業別労働組合が基本の日本においては、別の企業への転職をバックアップすることも難しい。しかし、労働者を広い意味でとらえたときには、このようなサポートはどうしても必要になってくるのではないだろうか。将来の労働者をバックアップしサポートすることは、労働者にとって圧倒的にプラスになるし、やがては、その人達が就職した後で、労働組合員として活動してくれることも期待できる。これからは、このような長期的視点、広い視野に立った組合活動が広がっていくことを是非とも期待したい。